

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pariwisata telah menjadi sektor unggulan bagi perekonomian Bali. Pariwisata merupakan salah satu pilar penyangga yang menjadi kekuatan ekonomi daerah sehingga banyak tenaga kerja yang terserap di industri pariwisata di daerah Bali. Bali sendiri merupakan salah satu *icon* pariwisata daerah tujuan pariwisata yang telah mendapat perhatian dari pemerintah dalam pariwisatanya. Bali atau sering disebut pulau Dewata Bali memiliki banyak keindahan alam maupun budaya yang menjadikan daya tarik wisatawan untuk berwisata ke pulau Bali. Bali dengan keindahan pulaunya, menjadikan peluang usaha bagi masyarakat diberbagai bidang pariwisata untuk menunjang jalannya pariwisata di Bali seperti hotel, tempat kuliner dan tempat-tempat wisata (Putra dan Astawa, 2022).

Menurut Iswanto (2022) berkembangnya dunia pariwisata kecenderungan yang cukup menonjol adalah tuntutan terhadap standarisasi kualitas dan pelayanan wisata. Adanya tuntutan terhadap kualitas ini, maka penting untuk memperhatikan sumber daya manusia sebagai faktor utama dalam pengembangan industri pariwisata. Perusahaan harus bisa mengelola dengan baik sumber daya manusianya agar karyawan dapat berkembang dan mampu membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Menurut Hasibuan (2020:129) organisasi harus dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan, maka karyawan harus mampu meningkatkan kinerjanya agar dapat menciptakan hasil kerja yang baik.

Menurut Suryani, dkk., (2020) sumber daya manusia adalah salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi karena kinerja mereka sangat diperhitungkan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia tidak dapat dipandang sebelah mata terhadap jalannya usaha. Mengingat perannya yang besar bagi kesuksesan dan keberlangsungan sebuah organisasi, maka tidak terlepas dari dukungan kualitas kerja yang diberikan. Menurut Pajriah (2018) menyatakan bahwa dalam industri pariwisata kualitas sumber daya manusia dalam pelayanan merupakan indikator utama yang menunjukkan tingkat profesionalnya maka perlu ada usaha untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia agar terciptanya kinerja yang baik.

Menurut Safitri dan Mahaputra (2020) kinerja adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan dalam organisasi. Memiliki karyawan dengan kinerja yang baik dapat memudahkan pimpinan organisasi mengarahkan mereka untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi sebuah perusahaan. Di zaman globalisasi seperti sekarang setiap perusahaan dituntut untuk mampu berkompetensi, sehingga bisa tepat bertahan dalam menghadapi persaingan global (Regen, dkk.,2020).

Kinerja yang baik memiliki peran penting terhadap keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya, mengharuskan setiap perusahaan untuk menyadari berhasil atau tidaknya tugas dan fungsi yang dilaksanakan tergantung pada kinerja karyawan yang tetap terjaga dengan baik (Safitri dan Mahaputra, 2020). Suatu perusahaan untuk bisa memaksimalkan kinerja

dibutuhkan sebuah manajemen dan pemimpin yang memiliki jiwa melayani atau *servant leadership*. *Servant leadership* merupakan seorang yang menjadi pelayan terlebih dahulu yang diawali dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani harus terlebih dahulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin. Penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* dalam perusahaan pada dasarnya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang besar adalah pemimpin yang melayani yang dapat mendorong atau memotivasi orang lain untuk terus dapat bekerja (Prasetyono dan Ramandyana, 2020).

Beberapa hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya beberapa perbedaan hasil yang beragam. Penelitian yang dilakukan oleh Sihombing, dkk., (2018), Rahayu, dkk., (2019), Simamora, dkk. (2019), Prasetyono dan Ramandyana (2020), Surya dan Susanti (2021), Adhisti dan Setyohadi (2022) serta Ayuningtyas dan Sudirjo (2023) hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang berbeda ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Hariyono (2020) *servant leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Apyanti, dkk., (2021) menemukan *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi kerja. Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, serta mendukung perilaku karyawan supaya lebih giat bekerja dan mendapatkan hasil yang maksimal. Setiap individu mempunyai motivasi atau dorongan untuk mencapai tingkat kinerja yang optimal. Untuk memunculkan motivasi

pada diri karyawan, maka baik perusahaan maupun manajer harus mampu mengoptimalkan potensi tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan perhatian yang khusus serta memenuhi kebutuhan yang telah menjadi hak karyawan (Kurniasari, 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Sitopu, dkk. (2021), Maharani, dkk., (2022), Marlius dan Pebrina (2022), serta Fernos dan Wipi (2023) yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil berbeda ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Kristanto dan Nondolesmono (2017), Hidayat (2021), serta Sandi dan Dwiridotjahjono (2023) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kedisiplinan juga memiliki peran yang penting dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Disiplin merupakan prosedur yang memperbaiki bawahan sebab melanggar ketentuan yang diterapkan. Disiplin yang baik menggambarkan banyaknya pekerjaan pegawai yang diberikan (Fernos dan Wipi, 2023). Kedisiplinan menjadi salah satu kunci bagi organisasi untuk dapat berjalan sesuai dengan yang telah ditentukan. Kedisiplinan berarti teguhnya seluruh prosedur kerja yang diharapkan oleh organisasi maka dengan demikian kedisiplinan akan menjadi salah satu faktor penting bagi kualitas kinerja individu dan secara kolektif kedisiplinan akan memastikan organisasi mencapai kinerja organisasi sesuai dengan yang diharapkan (Sutrisno dan Sunarsi, 2019).

Disiplin kerja merupakan hal yang perlu diperhatikan, karena karyawan yang memiliki disiplin yang tinggi sangat membantu suatu perusahaan untuk

mencapai tujuannya. Hal tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aromega, dkk. (2019), Sudiarditha, dkk., (2019), Arif, dkk. (2019), Prasetyono dan Ramandyana (2020), Putri (2020), Surya dan Susanti (2021), Marlius dan Pebrina (2022), Adhisti dan Setyohadi (2022) serta Sandi dan Dwiridotjahjono (2023) yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Orlando (2018), Retnaningtyas, dkk., (2022) serta Maharani, dkk., (2022) yang mengemukakan disiplin kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hamaka Bali Adventure sebagai tempat penelitian ini, merupakan perusahaan yang berkecimpung di dunia pariwisata. Perusahaan Hamaka Bali Adventure merupakan perusahaan jasa sewa aktivitas wisata yaitu beradventure dengan motor ATV baik dari wisatawan lokal maupun asing. Hamaka Bali Adventure beralamatkan di Jalan Silakarang, Desa Singapadu Kaler, Kecamatan Sukawati, Kabupaten Gianyar, Bali. Hamaka Bali Adventure adalah tempat yang nyaman untuk melepaskan beban aktivitas yang sangat padat. Hamaka Bali ini menyewakan jasa sewa motor ATV dengan *adventure* yang sangat menarik, wisatawan dapat menikmati *adventure* yang penuh warna dengan menjelajahi sawah, menyebrangi sungai dan hutan rimba sambil berkeliling diatas motor ATV.

Hamaka Bali Adventure mempunyai visi dan misi untuk melayani wisatawan agar mendapatkan kepuasan dan kenyamanan berwisata. Selain itu Hamaka Bali Adventure juga memiliki tujuan untuk meningkatkan produktifitas kinerja agar mencapai kinerja yang baik dan kepuasan bekerja

dalam perusahaan. Untuk menjamin terlaksananya visi dan misi perusahaan maka dibutuhkan komitmen dan kerja keras dari sumber daya manusia yang ada didalamnya. Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan pada Hamaka Bali Adventure terdapat penurunan kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, kerja team masih kurang baik dan standar oprasional pada perusahaan masih belum sepenuhnya dipatuhi. Permasalahan tersebut sangat perlu diperhatikan dari pihak manajemen perusahaan agar tujuan dari perusahaan bisa terpenuhi. Adapun hasil pencapaian pendapatan pada perusahaan Hamaka Bali Adventure pada Tabel 1.1 berikut ini:

**Tabel 1.1**  
**Pencapaian Target Penjualan ATV Hamaka Bali Adventure**  
**Tahun 2022**

No	Bulan	Penjualan	Target (Unit)	Realisasi (Unit)	Ketercapaian (%)
1	Januari	Atv single + Tandem	2.480	2.198	88,62
2	Februari	Atv single + Tandem	2.480	995	40,12
3	Maret	Atv single + Tandem	2.480	1.581	63,75
4	April	Atv Single + Tandem	2.480	1.283	51,73
5	Mei	Atv Single + Tandem	2.480	1.365	55,04
6	Juni	Atv Single + Tandem	2.480	1.284	51,77
7	Juli	Atv single + Tandem	2.480	980	39,51
8	Agustus	Atv single + Tandem	2.480	700	28,22
9	September	Atv single + Tandem	2.480	800	32,25
10	Oktober	Atv Single + Tandem	2.480	997	40,20
11	November	Atv Single + Tandem	2.480	950	38,30
12	Desember	Atv Single + Tandem	2.480	900	36,29

Sumber: Hamaka Bali Adventure (2023)

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas dapat dijelaskan bahwa perkembangan pendapatan penjualan perbulannya masih *fluktuatif*, bahkan untuk bulan Februari jumlah pendapatan ATV menurun drastis dari bulan sebelumnya yang mulanya 2.198 turun menjadi 995 unit ATV yang terjual. Pada bulan Maret pendaptan kembali meningkat menjadi 1.581unit dan kembali turun pada bulan April hingga bulan Juni. Pendapatan Hamaka Bali Adventure

terus mengalami *fluktuatif*, penurunan pendapatan drastis terus terjadi dari bulan Agustus hingga pada akhir tahun di bulan Desember. Selain penurunan penjualan, terlihat bahwa hasil penjualan masih belum mencapai target yang sudah ditetapkan perusahaan yaitu 100% harus tercapai. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan yang masih rendah. Rendahnya kinerja para karyawan terlihat dari hasil pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan. Penurunan kinerja para karyawan disebabkan oleh kebiasaan para karyawan yang tidak bisa memanfaatkan waktu kerja mereka secara maksimal, mereka lebih memanfaatkan waktu kosong mereka dengan sibuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan mereka masing-masing.

Berdasarkan fakta yang diperoleh dari Hamaka Bali Adventure rendahnya kinerja karyawan disebabkan oleh *servant leadership*. Ini diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada 10 orang karyawan Hamaka Bali Adventure mengemukakan bahwa penerapan *servant leadership* yang dilakukan pemimpin masih kurang dilakukan oleh pemimpin. Pemimpin terlalu bersikap kurang dekat dengan karyawannya, terlalu memberikan kepercayaan penuh kepada karyawannya untuk melakukan pekerjaan tanpa adanya pengawasan terhadap karyawan. Pemimpin Hamaka Bali Adventure kurang memberi rasa simpati kepada karyawannya yang mengakibatkan menurunnya hasil kerja karyawan, baik dari kerjasama karyawan maupun pelayanan karyawan, hal ini akan berdampak pada perusahaan.

Kinerja karyawan mengalami penurunan disebabkan oleh kurangnya pemberian motivasi. Motivasi tercipta dari tingkah laku karyawan ketika

berhadapan dengan situasi dan kondisi tempat mereka bekerja. Berdasarkan hasil observasi untuk melihat bagaimana kondisi sebenarnya mengenai motivasi kerja karyawan pada Hamaka Bali Adventure, dilakukan pra survey kepada 20 orang karyawan, yang dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut.

**Tabel 1.2**  
**Data Pra Survey Motivasi Kerja Karyawan Pada**  
**Hamaka Bali Adventure Tahun 2023**

No	Pernyataan	Ya		Tidak	
		Jumlah	%	Jumlah	%
1	Motivasi yang diberikan berpengaruh terhadap kinerja	5	25,00	15	75,00
2	Puas terhadap motivasi yang diberikan atasan	7	35,00	13	65,00
3	Tunjangan yang diberikan membuat termotivasi dalam bekerja	9	45,00	11	55,00
4	Perlakuan atasan yang selalu memberikan bimbingan dan pengarahan membuat termotivasi dalam bekerja	8	40,00	12	60,00

Sumber: Hasil Pra Survey, 2023

Berdasarkan hasil pra survey pada Tabel 1.2 di atas dapat dilihat bahwa kondisi motivasi kerja karyawan secara keseluruhan belum sesuai dengan yang diharapkan hal ini dapat dilihat banyaknya karyawan yang memberikan kecenderungan jawaban tidak terhadap pernyataan pra survey. Ketika karyawan merasa tidak termotivasi maka karyawan akan melalaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Hal ini menunjukkan masih rendahnya motivasi kerja karyawan. Kurangnya motivasi kerja yang diberikan pimpinan kepada karyawan sehingga mereka merasa bahwa pekerjaan yang mereka kerjakan tidak diberikan umpan balik seperti apresiasi berupa pujian disaat pekerjaan yang dikerjakan dapat terselesaikan dengan baik, oleh sebab itu mereka tidak tergerak untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Selain *servant leadership* dan motivasi kerja, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu disiplin kerja. Disiplin kerja karyawan dapat dilihat dari tingkat kehadiran karyawan. Berikut adalah rekapitulasi absensi karyawan pada Hamaka Bali Adventure.

**Tabel 1.3**  
**Data Absensi Karyawan Pada Hamaka Bali Adventure Tahun 2022**

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Total Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Absensi	Hari Kerja Sesungguhnya (Hari)	Persentase Absensi (%)
(1)	(2)	(3)	(4) = (2x3)	(5)	(6) = (4-5)	(7) = (5/4x100%)
Januari	35	27	945	35	910	3,70
Februari	35	25	875	29	846	3,31
Maret	35	26	910	27	883	2,97
April	35	26	910	25	885	2,75
Mei	35	26	910	33	877	3,63
Juni	35	26	910	27	883	2,97
Juli	35	25	875	25	850	2,86
Agustus	35	27	945	27	918	2,86
September	35	25	875	33	842	3,77
Oktober	35	27	945	25	920	2,65
Nopember	35	26	910	21	889	2,31
Desember	35	26	910	31	879	3,41
Jumlah		312	10920	347	9632	37,17
Rata-rata		26	910	29	803	3,10

Sumber: Hamaka Bali Adventure, data diolah 2023

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat dijelaskan tingkat absensi karyawan cenderung berfluktuasi, dimana persentase tingkat absensi karyawan rata-rata sebesar 3,10 persen. Menurut Mahayani, dkk., (2022) apabila absensi 0 sampai 2 persen dianggap baik, 3 persen sampai 10 persen dianggap tinggi, diatas 10 persen dianggap tidak wajar maka sangat perlu mendapatkan perhatian serius dari pihak perusahaan. Ini berarti bahwa tingkat absensi karyawan pada Hamaka Bali Adventure tergolong tinggi, hal ini

mengindikasikan kurang optimalnya penerapan absensi. Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan Hamaka Bali Adventure diketahui bahwa adanya karyawan yang kurang disiplin menaati peraturan yang berlaku di perusahaan, seperti masih ada karyawan yang datang tidak tepat pada waktunya, karyawan duduk-duduk santai disaat jam kerja, serta ada karyawan yang pulang sebelum jam kerja berakhir. Serta kurangnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, terlihat jelas pengaruh yang signifikan antara *servant leadership*, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Servant Leadership*, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hamaka Bali Adventure”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hamaka Bali Adventure?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hamaka Bali Adventure?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hamaka Bali Adventure?

### 1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan di atas, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada Hamaka Bali Adventure.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Hamak Bali Adventure.
3. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Hamaka Bali Adventure.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Suatu penelitian dilakukan diharapkan dapat memberikan berbagai macam manfaat. Adapun manfaat yang ingin diperoleh dengan dilakukannya penelitian ini, yaitu:

1. Manfaat teoritis
  - a. Bagi penulis

Penelitian ini merupakan suatu kesempatan bagi penulis untuk menerapkan teori-teori yang penulis dapatkan baik dari bangku kuliah maupun diluar dari itu dan memperdalam pengetahuan serta menambah wawasan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya menyangkut *servant leadership*, motivasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

- b. Bagi peneliti lain

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi peneliti-peneliti

lainnya yang akan melakukan penelitian dengan obyek yang sama.

## 2. Manfaat praktis

### a. Bagi instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran untuk bahan pertimbangan dan evaluasi tambahan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, dan bisa memahami hubungan antara *servant leadership*, motivasi dan disiplin kerja dengan kinerja karyawan.

### b. Bagi mahasiswa

Penelitian ini adalah kesempatan yang baik untuk mahasiswa dalam menerapkan teori-teori yang didapat saat di bangku kuliah ke dalam suatu permasalahan yang nyata terjadi di perusahaan, selain itu untuk memenuhi salah satu syarat untuk gelar sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar dan juga bisa menjadi studi pembandingan maupun penunjang dalam penelitian selanjutnya.

### c. Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Diharapkan dapat menambah kepustakaan dan menjadi bacaan yang bermanfaat bagi pembaca khususnya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Goal Setting Theory*

*Goal setting theory* (teori penetapan tujuan) adalah teori yang fokus pada pengenalan tipe-tipe tujuan yang paling efektif dalam menghasilkan motivasi dan *performance* dengan level tinggi serta menjelaskan mengenai efek dari suatu tujuan tersebut. Teori ini dikembangkan oleh Locke sejak tahun (1968), yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori ini memusatkan untuk memotivasi para pekerja dalam menyumbangkan *input* mereka kepada pekerjaan dan organisasi mereka, dimana cara ini mirip dengan teori harapan dan teori keadilan. Teori penetapan tujuan mengambil fokus pada langkah lebih lanjut dengan mempertimbangkan cara seorang manajer agar dapat menjamin anggota organisasi memfokuskan *input* mereka kearah *performance* tinggi dan keberhasilan tujuan organisasi (Suprihanto, 2018:89).

Menurut Robbins dan Coulter (2018:44) bahwa manajemen diartikan sebagai aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang diharapkan dan kinerja yang dihasilkan. Kosnep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku

kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dan dikerjakan dapat dipandang sebagai tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Individu harus mempunyai ketrampilan, tujuan dan menerima umpan balik untuk kerjanya. *Goal-setting theory* sebagai teknik untuk meningkatkan motivasi kerja dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja. Menurut Setiawan (2017) *goal setting theory* adalah sebuah teori *kognitif* dengan dasar pemikiran bahwa setiap orang memiliki suatu keinginan untuk mencapai hasil spesifik atau tujuan yang diharapkan dapat dicapai.

Hubungan antara teori penetapan tujuan ini dengan kinerja adalah bahwa setiap organisasi pasti memiliki target yang sudah ditetapkan, untuk mencapai target tersebut tentunya kinerja harus ditingkatkan sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Berdasarkan pendekatan *goal setting theory* salah satu faktor penentu pencapaian suatu sasaran atau tujuan dalam suatu perusahaan adalah pimpinan memiliki *servant leadership*, karyawan memiliki motivasi kerja dan disiplin kerja yang baik. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

*Servant leadership* yaitu gaya kepemimpinan yang melayani berasal dari hati untuk melayani, memberikan perhatian pada setiap karyawannya sehingga tercipta semangat kerja pada karyawan tersebut (Silaban dan Nastiti, 2021). *Servant leadership* merupakan suatu karakteristik kepemimpinan yang melayani. Anggota di dalam komunitas mampu merasakan pelayanan dengan baik apabila seorang pemimpin memiliki sikap tersebut. *Servant leadership* perlu di terapkan di dalam suatu komunitas maupun organisasi, karena karakter kepemimpinan yang melayani mampu meningkatkan kinerja dari

anggota komunitas itu sendiri. Apabila anggota di dalam suatu komunitas menghasilkan kinerja yang baik, maka dapat dikatakan pemimpin tersebut memberikan suatu pengaruh (Alia, dkk., 2023).

Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan memperhatikan motivasi maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Sariadi dan Heryanda, 2020). Menurut Mangkunegara (2019:93), motivasi merupakan suatu dorongan yang terdapat dalam diri individu untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuannya. Semakin besar motivasi yang dimiliki maka semakin kuat keinginan untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaan tersebut agar dapat dicapai tujuan yang hendak dicapai. Menurut Rivai (2019:81), karyawan yang mempunyai motivasi kuat dalam dirinya akan bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan tiap tugas yang diberikan sehingga keinginan untuk memberikan kinerjanya semaksimal mungkin akan lebih baik bila dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki motivasi yang jelas dan tidak kuat dalam dirinya. Karyawan dengan kesadaran dan kemauan sendiri akan memberikan kinerjanya secara optimal bila di dalam diri karyawan mempunyai motivasi yang kuat yang memacu karyawan untuk dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

Disiplin selalu menjadi ukuran yang positif dan biasanya dijadikan sebagai indikasi seseorang yang sukses mencapai tujuannya. Disiplin kerja yang baik maka akan mempengaruhi kinerja dari pegawai tersebut. Keterkaitan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dikemukakan oleh Sutrisno (2019:96) yaitu semakin baik disiplin kerja seorang karyawan, maka semakin tinggi hasil kerja (kinerja) yang akan dicapai. Semakin disiplin

karyawan, maka semakin tinggi kinerja pegawai dan mempermudah organisasi dalam mencapai tujuannya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal.

### **2.1.2 Kinerja Karyawan**

#### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Afandi (2018:84) kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Adinda dan Apriwandi (2023) kinerja adalah bentuk implementasi dari rencana yang telah disusun dengan mengedepankan kepastian sumber daya. Kinerja yang baik tidak lepas dari kerja sama antar atasan dan bawahan dalam menjalin hubungan kerja dan memberi motivasi kepada karyawan agar terciptanya suasana yang harmonis.

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, dkk., 2018:190). Kinerja atau prestasi kerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja pegawai memiliki peran penting terhadap keberhasilan instansi dalam mencapai tujuannya, mengharuskan setiap instansi untuk menyadari berhasil atau tidaknya tugas dan fungsi yang dilaksanakan (Safitri dan Mahaputra 2020).

Menurut Fahmi (2020:15) kinerja pada dasarnya adalah suatu yang diberikan karyawan dalam menentukan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi pada perusahaan dalam bentuk hasil produksi maupun pelayanan yang disajikan. Kinerja sangat mempengaruhi kualitas dari suatu perusahaan, kinerja menentukan tingkat keberhasilan dari jalannya suatu perusahaan dari tahun ke tahun yang dihasilkan oleh sumber daya manusia yang memiliki perusahaan sesuai standar kerja yang telah ditetapkan. Menurut Regen, dkk., (2020) kinerja adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam waktu tertentu untuk mencapai hasil dan tujuan perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja pada setiap individu atau kelompok atau organisasi terbentuk dari beberapa aktivitas kerja dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi dan kurun waktu tertentu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.

## **2. Tujuan Kinerja Karyawan**

Menurut Fahmi (2018:131) tujuan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
- b. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja.
- c. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.

- d. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka.
- e. Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.

### 3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Handayani dan Suryani (2019) kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Faktor individual.

Meliputi kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi, motivasi kerja, serta disiplin kerja.

- b. Faktor Psikologis

Meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, dan pembelajaran.

- c. Faktor organisasi

Meliputi sistem atau bentuk organisasi sumber daya, kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja, budaya kerja, budaya organisasi, penghargaan, struktur, diklat, dan *job design*.

Menurut Afandi (2018:86-87) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
- b. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seorang atau tugas yang diberikan.

- c. Tingkat motivasi pekerja yang daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
- d. Kompetensi yaitu ketrampilan yang dimiliki pegawai.
- e. Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
- f. Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovasi.
- g. Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai
- h. Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai.

#### 4. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Farisi, dkk., (2020) menyatakan bahwa indikator-indikator kinerja yaitu meliputi:

##### a. Kualitas kerja

Mencerminkan peningkatan mutu dan standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan kemampuan dan nilai ekonomis.

##### b. Kuantitas *output*

Mencerminkan peningkatan volume atau jumlah dari suatu unit kegiatan yang menghasilkan barang dari segi jumlah. Kuantitas kerja dapat diukur melalui penambahan nilai fisik dan barang dari hasil sebelumnya.

c. Dapat tidaknya diandalkan

Mencerminkan bagaimana seseorang itu menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan padanya dengan tingkat ketelitian, kemauan serta semangat tinggi.

d. Sikap kooperatif

Mencerminkan sikap yang menunjukkan tingginya kerja sama diantara sesama dan sikap terhadap atasan, juga terhadap karyawan dari perusahaan lain.

Sedangkan menurut Sutrisno (2019:152) terdapat empat indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

a. Hasil kerja

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

b. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

c. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melakukan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

d. Kecelakaan mental

Tingkat kemampuan dari kecepatan dalam menerima intruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

e. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

f. Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketepatan waktu dan kehadiran menentukan pada kualitas dan kuantitas hasil kerja.

### 2.1.3 *Servant Leadership*

#### 1. **Pengertian *Servant Leadership***

Menurut Rahayu (2019) *servant leadership* adalah pendekatan yang berfokus pada kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin dan perilakunya, mengutamakan pengikut, perhatian pada masalah mereka, empati dengan mereka dan membantu mengembangkan kapasitas pribadinya secara penuh. Pemimpin yang mampu menjadikan dirinya pelayan bagi kepentingan bersama akan dapat membangun kepemimpinan yang baik. Menurut Lesminadi dan Hardjono (2021) *servant leadership* adalah pemimpin yang melayani pengikut dengan cara menolong pengikut memenuhi kebutuhannya, melatih dan membantu menjadi fasilitator bagi pengembangan diri pengikut.

Menurut Anggraeni, dkk., (2023) *servant leadership* adalah bentuk perilaku yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang sifatnya melayani karyawan dengan cara berinteraksi langsung dengan karyawan supaya dapat memberi pemahaman dan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Rizaldi dan Kistyanto (2022) menyebutkan *servant leadership* atau biasa disebut kepemimpinan pelayan adalah kepemimpinan yang mengembangkan

karyawan, memberdayakan karyawan, bertanggung jawab, dan tidak mementingkan diri sendiri.

*Servant leadership* merupakan jenis kepemimpinan yang menyinggung etika, menciptakan sebuah organisasi yang nyaman dan unik, pengalaman estetika dan terhadap pelanggan, dan menganggap karyawan merupakan sebuah asset terbesar dan penting bagi perusahaan, pemimpin jenis ini merupakan pemimpin yang selalu mendahulukan kepentingan pengikutnya dan kurang memperhatikan dengan serius tentang kebutuhan diri pemimpin itu sendiri, dalam bentuk pemimpin *servant* lebih kepada sikap maupun etika dan memberikan contoh penerapan budaya dalam sebuah organisasi (Wollah, dkk., 2020).

Berdasarkan beberapa teori para ahli di atas maka *servant leadership* adalah bentuk perilaku seorang pemimpin yang memiliki komponen moral dalam membangun strategi dengan tujuan besar bagi organisasi dan selalu mendahulukan kebutuhan umum (pengikut dan organisasi) dari pada kepentingan pribadi.

## **2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Servant Leadership***

Faktor-faktor yang mempengaruhi *servant leadership* menurut Suhartatik dan Ellitan (2022) yaitu:

- a. Keinginan untuk melayani orang lain.

Persiapan dan motivasi untuk memimpin telah digambarkan sebagai prasyarat yang diperlukan untuk kepemimpinan yang efektif. Pada

dasarnya, pemimpin yang melayani membuat pilihan sadar untuk memimpin dalam melayani orang lain.

b. Kecerdasan emosional

Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memahami dan mengelola suasana hati dan emosi pada diri sendiri dan orang lain.

c. Kedewasaan moral

Pemimpin yang matang secara etis cenderung berperilaku dengan cara yang konsisten dengan standar moral atau etika pribadi pemimpin itu sendiri.

Selain itu menurut Nurhayati (2019) menyebutkan ada 3 hal yang mempengaruhi *servant leadership*, yaitu:

a. *Context and culture*

Seorang *servant leader* dipengaruhi oleh lingkungan dan budaya.

b. *Leader attributes*

*Servant leader* memiliki kemampuan dan kecerdasan emosional untuk memimpin sekaligus melayani.

c. *Follower receptivity*

Yaitu daya penerimaan dari karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang melayani.

### 3. Indikator *Servant Leadership*

Menurut Safitri dan Mahaputra (2020) indikator *servant leadership* yaitu terdiri dari:

a. Kasih sayang (*Love*)

*Servant leadership* dapat ditunjukkan dari *love* (kasih sayang) dan rendah hati (*humility*). Setiap karyawan yang mendapatkan kasih sayang dan kepedulian dari pemimpin, para bawahannya akan berkomitmen untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dan tepat waktu. Selain itu, seorang pemimpin yang rendah hati bukanlah pemimpin yang mencela kekurangan bawahan, melainkan pemimpin yang tidak memandang diri sendiri sebagai pihak yang selalu benar dan pihak lain dalam posisi salah. Ketika bawahannya melakukan kesalahan, tidak menegur dengan cara-cara yang menyakitkan hati, tetapi dengan cara-cara santun dan manusiawi, sehingga dapat mendorong kepuasan kerja.

b. Pemberdayaan (*Empowerment*)

*Servant leadership* dapat ditunjukkan dari *empowerment* (pemberdayaan). Adanya pemberdayaan karyawan mendorong karyawan untuk merasa bahwa mereka mempunyai kontribusi, mereka berkompeten dan mereka mempunyai pilihan terhadap apa yang dikerjakannya. Pemberdayaan membantu karyawan untuk menambah kontrol terhadap kinerja mereka dan penanggulangan yang lebih baik terhadap stres. Pemberdayaan juga cenderung menambah inisiatif pribadi karyawan karena mereka akan mampu mengidentifikasi dan mengasumsikan rasa kepemilikan psikologis terhadap pekerjaan mereka. Penekanan pada kerja sama mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari *followers*.

c. Visi (*Vision*)

*Servant leadership* dapat pula ditunjukkan dari visi. Visi merupakan sebuah daya ataupun kekuatan untuk melakukan suatu perubahan yang mendorong terjadinya proses suatu kreatifitas dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Terdapat dua aspek mengenai visi, yakni *visionary role* dan *implementation role* artinya pemimpin tidak hanya mampu membangun atau menciptakan visi bagi sebuah organisasi, namun juga mempunyai kemampuan untuk menerapkan visi tersebut ke dalam suatu rangkaian yang diperlukan guna mencapai visi tersebut. Seorang pemimpin harus mempunyai visi dan misi yang jelas untuk dapat membawa suatu organisasi pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Pikiran positif dan perkataan positif adalah bagian integral berpikir

d. Kerendahan hati (*Humility*)

Menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat karyawan dan mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.

e. Kepercayaan (*Trust*)

*Servant leadership* juga dapat ditunjukkan dari kepercayaan (*Trust*). Sebuah organisasi, manfaat kepercayaan di antaranya terciptanya iklim saling berbagi informasi dan kolaborasi. Ketika seorang karyawan yakin bahwa ide-ide dan informasi yang disampaikan akan dihargai, inisiatif dan kreativitasnya tumbuh. Pemimpin yang mempercayai pengikutnya tidak akan segan-segan untuk mendelegasikan tugas-tugas dan wewenangnya kepada mereka. Tingkat kepercayaan yang tinggi juga

berkorelasi positif dengan keterlibatan pribadi, komitmen, dan keberhasilan dalam sebuah organisasi, sehingga kerja sama antar karyawan dapat tercipta.

Menurut Sahem, dkk., (2021), skala pengukuran *servant leadership* bisa diukur melalui *Servant Leadership Assessment Instrument (SLAI)*, indikator *servant leadership* adalah sebagai berikut:

a. Mendengarkan (*Listening*)

Dalam kepemimpinan pelayanan, seorang manajer harus memiliki kemampuan komunikasi untuk membuat keputusan. Seorang pemimpin pelayan memiliki motivasi untuk mendengarkan sungguh-sungguh bawahannya untuk mendukung mereka dalam mengidentifikasi keputusan.

b. Empati (*Empathy*)

Seorang pemimpin pelayanan berusaha memahami dan berempati dengan orang lain. Seorang pekerja dapat diperlukan tidak hanya sebagai karyawan, tetapi juga sebagai orang-orang yang membutuhkan rasa hormat dan penghargaan untuk pengembangan pribadi mereka.

c. Penyembuhan (*Healing*)

Sebuah kekuatan besar dari pemimpin pelayanan adalah kemampuan untuk menyembuhkan orang lain dari diri sendiri. Seorang pemimpin pelayanan mencoba untuk membantu orang yang ingin mengembangkan ketrampilan masing-masing individu.

d. Kesadaran (*Awareness*)

Kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai. Melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi

e. Persuasi (*Persuasion*)

Seorang pemimpin pelayanan tidak mengambil keuntungan dari kekuatan statusnya dengan memaksakan anak buah untuk patuh, tetapi lebih mencoba untuk meyakinkan mereka dalam melakukan suatu hal.

f. Konseptualisasi (*Conceptualization*)

Seorang pemimpin pelayanan berpikir jauh melebihi realitas sehari-hari, itu berarti dia memiliki kemampuan untuk melihat melampaui batas dari bisnis operasi dan juga fokus pada tujuan jangka panjang perusahaan.



## 2.1.4 Motivasi Kerja

### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Tsuraya dan Fernos (2023:525-278) motivasi merupakan aspek yang menginspirasi seseorang untuk bertindak, dalam pengertian ini motivasi sering diartikan sebagai aspek dari sikap seorang aktivasi, karena proses psikologis yang melekat pada diri seseorang, setiap tindakan karyawan memiliki aspek yang memaksa sebagai aktivitas, kebutuhan dan tujuan seseorang karyawan saling terikat. Menurut Fahmi (2018:10) motivasi yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tertinggi untuk tujuan perusahaan, yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu.

Menurut Afandi (2018:23) motivasi merupakan keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dilakukan mendapatkan hasil yang baik. Menurut Hasibuan (2020:111) mengemukakan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Mangkunegara (2019:93) menyatakan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Berdasarkan pengertian di atas, maka motivasi kerja merupakan respon pegawai terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam diri pegawai agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh pegawai tercapai.

## **2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut Erri dan Fajrin (2018) mengemukakan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi motivasi diantaranya:

- a. Faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri misalnya dapat terlihat pada sering resahnya atau bergejolaknya pegawai. Akhir-akhir ini

banyak terjadi pergolakan pegawai di berbagai instansi, munculnya kasus unjuk rasa, pemogokan dan lain-lain.

- b. Faktor ekstern yang berasal dari luar karyawan juga dapat mempengaruhi motivasi. Faktor lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

### 3. Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2020:150) terdapat 2 jenis motivasi yaitu motivasi positif dan negatif.

- a. Motivasi positif

Motivasi yang dimaksud yaitu motivasi yang diberikan seseorang yang sifatnya menyenangkan. Seperti pemberian gaji, fasilitas, jaminan hari tua, jaminan keselamatan dan sebagainya.

- b. Motivasi negatif

Motivasi negatif adalah motivasi yang bersifat hukuman atau ketakutan. Seperti, perusahaan dapat memberikan motivasi negatif dalam bentuk intimidasi, tekanan dan ancaman.

### 4. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Kurniasari (2018), terdapat beberapa tujuan motivasi sebagai berikut:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan keputusan kerja karyawan.

- c. Meningkatkan produktifitas kinerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h. Mengefektifkan penggandaan karyawan.
- i. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- j. Meningkatkan kinerja karyawan.

## **5. Indikator Motivasi Kerja**

Adapun indikator motivasi menurut Suardika, dkk., (2023) adalah sebagai berikut:

- a. **Kebutuhan rasa aman dan keselamatan**

Ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, pensiunan, tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan dan perlengkapan keselamatan lainnya.

- b. **Kebutuhan sosial**

Ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dengan kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

c. Kebutuhan fisik

Ditunjukkan dengan diberikan gaji yang layak untuk pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transport dan fasilitas perumahan dan lain sebagainya.

d. Kebutuhan penghargaan

Ditunjukkan dengan kemampuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai karyawan lain.

Menurut Tsuraya dan Fernos (2023) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

a. Kebutuhan hidup

Kebutuhan untuk mempengaruhi hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang perilaku dan giat bekerja.

b. Kebutuhan masa depan

Kebutuhan akan masa depan yang serah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan *optimisme*.

c. Kebutuhan harga diri

Kebutuhan harga diri dan pengakuan serta penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestasi timbul karena adanya prestasi tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan

seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestasinya.

d. Kebutuhan pengakuan prestasi kerja

Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, ketrampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

Adapun indikator motivasi kerja pegawai menurut Mangkunegara (2019:111) meliputi: kerja keras, otoritas masa depan, tingkat cita-cita yang tinggi, orientasi tugas, usaha untuk maju dan ketekunan. Menurut Afandi (2018:29) indikator motivasi kerja adalah balas jasa, kondisi kerja, fasilitas kerja, prestasi kerja, pengakuan dari atasan dan pekerjaan itu sendiri. Indikator motivasi kerja menurut Rozali (2018) yaitu:

- a. Keinginan untuk hidup, merupakan kegiatan utama dari setiap orang, manusia untuk dapat melanjutkan hidupnya.
- b. Keinginan untuk suatu posisi, dengan memiliki sesuatu yang merupakan keinginan manusia mau bekerja.
- c. Keinginan akan kekuasaan, merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki yang mendorong orang bekerja.
- d. Keinginan akan pengakuan, penghormatan akan status sosial merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja.

Menurut Usman (2020), indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. Pembayaran gaji (*pay*), merupakan tanggapan aparatur atas pembayaran dari organisasi terhadap dirinya sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukannya.
- b. Keamanan kerja (*job security*), merupakan harapan aparatur terhadap keberlangsungan pekerjaannya dimana mereka memperoleh kejelasan atas promosi, karir, keamanan dan keselamatan kerja.
- c. Hubungan sesama pekerja (*co-workwrs*), merupakan tingkat keeratan hubungan dimana aparatur tertarik untuk bekerja sama dan termotivasi untuk tetap bersama tim dalam sebuah organisasi yang sama.
- d. Pengawasan (*supervisor*), merupakan pemantauan perilaku kegiatan atau informasi yang dilakukan dengan melibatkan aparatur untuk tujuan mengumpulkan informasi, mempengaruhi, menaungi atau mengarahkan.
- e. Pujian (*praise*), merupakan ucapan yang diberikan pimpinan kepada bawahan yang mendengarnya merasa tersanjung yang kemudian memberikan motivasi kerja kepada bawahannya.
- f. Pekerjaan itu sendiri (*job itself*), merupakan keadaan dimana pegawai menemukan tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggungjawab dalam pekerjaan.

### **2.1.5 Disiplin Kerja**

#### **1. Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Afandi (2018:12) disiplin adalah suatu alat yang digunakan untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan

kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut Mangkunegara (2019:129) mengatakan disiplin kerja didefinisikan sebagai penerapan pedoman manajemen untuk memperkuat organisasi. Menurut Siagian (2018:305) juga berpendapat bahwa pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan pegawai yang lainnya serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Menurut Tohardi (2018:393), menyatakan bahwa disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan prosedur kerja yang ada. Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2018:825), menyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manager untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran juga kesediaan seseorang karyawan agar menaati semua peraturan-peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di suatu perusahaan.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat dijelaskan bahwa disiplin adalah suatu sikap ketaatan terhadap peraturan yang ditunjukkan dengan tingkah laku, perbuatan serta pendidikan kesopanan yang sesuai dengan peraturan-peraturan serta prosedur kerja dari suatu organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

## 2. Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Menurut Afandi (2021:18) terdiri dari tiga tipe kegiatan pendisiplinan yaitu sebagai berikut:

- a. Disiplin *Preventif*, adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para bawahan atau karyawan agar mengikuti berbagai standar serta aturan, sehingga pelanggaran dapat dicegah. Sasaran utamanya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara karyawan. Dengan begitu para bawahan atau karyawan dapat menjaga diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa oleh pihak manajemen.
- b. Disiplin *Korektif* adalah suatu kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran-pelanggaran terhadap aturan-aturan yang berlaku dan memperbaikinya dimasa yang akan datang. Kegiatan korektif sering berupa bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan.
- c. Disiplin *Progresif* adalah pemberian hukuman atau suatu sanksi yang lebih berat terhadap pelanggaran yang dilakukan secara berulang.

## 3. Faktor-Faktor Yang Dapat Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Dewi dan Harjono (2019) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila pegawai merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi instansi. Bila pegawai

menerima kompensasi yang memadai, mereka dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi bila pegawai merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka pegawai akan berpikir.

- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan semua pegawai akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana pegawai dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Misalnya, bila aturan jam kerja pukul 08.00 WIB, maka pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam instansi bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat

hal yang serupa.

e. Ada tidaknya pengawasan

Ada tidaknya pengawasan pimpinan pada setiap kegiatan yang dilakukan oleh instansi perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

f. Ada tidaknya perhatian kepada pegawai

Pegawai adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin di dengar dan dicarikan jalan keluarnya.

Menurut Sinambela (2018:356), berpendapat bahwa faktor-faktor dari disiplin kerja ada lima yaitu:

a. Frekuensi kehadiran

Salah satu tolok ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai yaitu semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki kedisiplinan yang tinggi.

b. Tingkat kewaspadaan

Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian maka memiliki tingkat kewaspadaan yang

tinggi baik terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaannya.

c. Ketaatan pada standar kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pegawai diharuskan menaati standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

d. Ketaatan pada peraturan kerja.

Hal ini dimaksud untuk kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

e. Etika kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar terciptanya suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai.



#### 4. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2020:194) indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin karyawan adalah sebagai berikut:

a. Tujuan dan Kemampuan.

Adanya kejelasan tujuan yang ingin dicapai serta ditetapkan secara ideal dan terdapat sensasi yang menantang bagi kemampuan karyawan yang mana hal ini tujuan yang akan dibebankan kepada karyawan itu harus sesuai dengan kemampuannya, agar karyawan dapat bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakan tugasnya.

b. Teladan Pimpinan.

Yang mana hal ini berarti pemimpin harus memberikan contoh yang baik kepada karyawannya seperti: disiplin, jujur, adil, dan bertanggung jawab.

Karena jika pimpinannya baik dapat menjadi teladan bagi bawahannya, begitupun sebaliknya jika pemimpinnya mencerminkan yang tidak baik bawahannya pun juga bersikap tidak baik.

c. Keadilan.

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena adanya ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan selalu ingin diperlakukan sama dengan manusia lain. Adanya keadilan dapat membuat terciptanya kedisiplinan karyawan.

d. Waskat.

Berarti adanya pengawasan dari atasan terhadap bawahannya agar pekerjaan yang dijalankan oleh karyawan sesuai dengan apa yang diinginkan atasan.

e. Hubungan kemanusiaan.

Adanya hubungan yang harmonis diantara sesama pegawai, saling mengingatkan tugasnya masing-masing dengan begitu kedisiplinan dapat tercipta.

Sedangkan menurut pendapat Rivai (2019:444) menyatakan ada lima indikator disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

- a. Kehadiran merupakan indikator utama yang mengukur tingkat kedisiplinan dan pada umumnya disiplin kerja yang rendah pada pegawai dapat tercermin dari kebiasaan pegawai yang suka terlambat dalam bekerja.
- b. Ketaatan pada peraturan kerja merupakan bentuk kepatuhan dari pegawai terhadap peraturan kerja dan selalu mematuhi prosedur yang berlaku di

kantor.

- c. Ketaatan pada standar kerja yaitu seberapa besar tanggung jawab seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.
- d. Tingkat kewaspadaan tinggi pegawai merupakan sikap teliti dan berhati-hati dalam bekerja yang efektif dan efisien.
- e. Etika bekerja merupakan bentuk dari tindakan indisipliner dan disiplin kerja pegawai.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk lebih mendukung penelitian ini, berikut merupakan penelitian terdahulu yang juga merupakan referensi pada penelitian ini. Acuan pada penelitian ini adalah beberapa penelitian yang telah diteliti pada masa terdahulu. Hal ini diharapkan mempermudah dalam pengumpulan data, metode dan analisis data yang digunakan untuk pengeolahan data. Beberapa ringkasan hasil penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis yaitu:

**Tabel 2.1**  
**Tabel Mapping/Ringkasan Hasil Penelitian Sebelumnya**

No.	Penelitian Tahun	Judul Penelitian	Variabel				Hasil Penelitian
			X1	X2	X3	Y	
1.	Sihombing, dkk., (2018)	<i>The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance</i>	√			√	Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Penelitian Tahun	Judul Penelitian	Variabel				Hasil Penelitian
			X1	X2	X3	Y	
2.	Kamanjaya (2018)	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai (Studi Pegawai Negeri Sipil RSUD Wanaya Kota Denpasar)	√			√	Penelitiannya menyimpulkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
3.	Rahayu, dkk., (2019)	Pengaruh Motivasi, <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Mail Procecing Center Bandung	√	√		√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Aromega, dkk. (2019)	<i>The Effect of Compensation and Discipline of Work on Performance of Employee in Yuta Resort Hotel Manado</i>			√	√	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Yuta Hotel Manado.
5.	Simamora, dkk. (2019).	<i>The effect of servant leadership on employee performance with employee engagement and organizational citizenship behavior (OCB) as a mediation variable in Mandiri Inhealthth.</i>	√			√	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
6.	Basalama dan Piartrini (2019)	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Dana Bank Sultra Kendari	√			√	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel <i>servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Penelitian Tahun	Judul Penelitian	Variabel				Hasil Penelitian
			X1	X2	X3	Y	
7.	Sudiarditha, dkk., (2019)	<i>Compensation And Work Discipline On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening</i>			√	√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8.	Arif, dkk. (2019).	<i>Effect of compensation and discipline on employee performance.</i>			√	√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
9.	Prasetyono dan Ramandyana (2020)	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> , Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja Guru	√			√	Hasil analisis menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> , disiplin kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru
10.	Putri (2020).	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pada Karyawan PT Aurora World Cianjur			√	√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Aurora World Cianjur.
11.	Sitopu, dkk. (2021).	<i>The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance</i>		√	√	√	Penelitian ini menyatakan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja anggota tim.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Penelitian Tahun	Judul Penelitian	Variabel				Hasil Penelitian
			X1	X2	X3	Y	
12.	Derry dan Yvonne (2021)	<i>The effect of servant leadership, job satisfaction and organizational culture on employee performance moderated by good governance in women's cooperative institution</i>	√			√	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai Koperasi Wanita
13.	Surya dan Susanti (2021)	Pengaruh Servant Leadership, Disiplin Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Balai Bahasa Provinsi Bali	√		√	√	Hasil analisis menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
14.	Maharani, dkk., (2022)	Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi Dan Disiplin Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Deli Serdang		√	√	√	Menyimpulkan bahwa motivasi juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Badan Pendapatan Daerah Deli Serdang.
15.	Marlius dan Pebrina (2022)	Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kencana Sawit Indonesia		√	√	√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kencana Sawit Indonesia.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Penelitian Tahun	Judul Penelitian	Variabel				Hasil Penelitian
			X1	X2	X3	Y	
16.	Devi (2022)	<i>The Role of Job Satisfaction in Bridging Organizational Culture, Servant Leadership, Self Leadership, and Compensation with Employee Performance.</i>		√		√	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan,
17.	Adhisti dan Setyohadi (2022)	<i>Servant Leadership dan Disiplin Kerja: Antara Efek Parsial dan Simultan pada Kinerja Karyawan</i>	√	√		√	Hasil pengujian secara simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
18.	Ayuningtyas dan Sudirjo (2023)	<i>The effect of Servant Leadership and Compensation On Employee Perfomance Trought Organizational Commitment (Study at PT Cometic Perkasa Abadi Semarang).</i>	√			√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
19.	Fernos dan Wipi (2023)	<i>Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Padang</i>		√		√	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bappenda) Kota Padang.

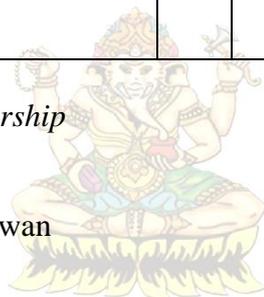
Lanjutan Tabel 2.1

No.	Penelitian Tahun	Judul Penelitian	Variabel				Hasil Penelitian
			X1	X2	X3	Y	
20.	Sandi dan Dwiridotjahjono (2023)	Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Soe Konveksi Jombang		√	√	√	Motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan SOE Konveksi Jombang. Disiplin kerja secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan SOE Konveksi Jombang.

Keterangan:

X<sub>1</sub> : *Servant Leadership*X<sub>2</sub> : MotivasiX<sub>3</sub> : Disiplin Kerja

Y : Kinerja Karyawan



UNMAS DENPASAR